



Tecnología, Habilidades y Competencia, claves en la Cadena de Suministro

La Cadena de Suministro y en particular, la Logística se han vuelto motores de la continuidad y éxito de una empresa, y que ha sufrido un paso acelerado derivado de las recientes disrupciones, lo que involucrado realizar transformaciones rápidas, creativas y funcionales, para lograr el nivel de servicio esperado por los consumidores y muy en específico en las tareas de eCommerce.

Derivado de estas situaciones, las organizaciones han tenido que adaptar nuevas maneras de realizar sus actividades, de enfrentar los retos de la transformación del mercado (sus exigencias y tendencias) y su forma de proyectar el futuro (la planeación y sus pronósticos).

Todos estos parámetros de cambio han ido fomentando la necesidad de tener ideas creativas, y que razonablemente sean asertivas con el mercado.

La Cadena de Suministro, que se conjuga con una serie de reglas matemáticas y balances de materia sujetas a un pronóstico (teóricamente), requiere de diversos argumentos cuyas predicciones sean alcanzables.

Actualmente se cuenta con tecnologías que permite que las predicciones puedan ser trazadas en diversos algoritmos que nos pueda pronosticar los requerimientos necesarios para lograr satisfacer al mercado, ya sea a través de esquemas S&OP, IBP, S&OE, CFRP con una comunicación particular con los CRM, adicional de contar con diversos softwares que nos permita realizar el análisis de los datos y establecer el Analytics necesario para minimizar o reducir los errores en las predicciones.

SUPPLYCHAIN

Toda esta conectividad debe estar aunada a la inteligencia comercial y a las habilidades que las áreas de marketing y comercial puedan agregar como parte de su contribución de la lectura de sus clientes y el mercado en sí mismo.

La proyección que se genera, dará un plan de demanda, que, en conjunto con el inventario, nos detonará del maestro de artículos un programa de abastecimiento y con este un proceso de adquisiciones que deben estar reforzadas y soportadas con negociaciones establecidas (dando prioridad a los artículos conforme al ABC de la venta), en las cuales, la evaluación de los proveedores en término de sus capacidades, precios, tiempos, calidades y riesgos indicará con quien, como, donde y cuando proceder al programa de reabasto que permita dar continuidad, flexibilidad y consistencia al programa de compra, lo cual adicional a las tecnologías que nos aporte los datos y análisis de los proveedores, sus tendencias y sus indicadores, y por supuesto aunado a las habilidades de negociación de los encargados de la procura. Los procesos de digitalización serán muy convenientes para realizar procesos dinámicos desde la planeación del requerimiento hasta el cierre de la operación de la compra, a través de los ERP.

El proceso de la compra llevara a cabo su camino con respecto al lead times establecidos históricamente y aquellos que puedan modificarse conforme a la negociación que se tenga con el proveedor, y de ahí, la habilidad de este último para lograr las mejores condiciones. Las disrupciones que se han tenido han sido objeto de que las opciones de abasto deben cubrir un abanico de opciones que permitan manejar con resiliencia y objetividad los suministros en tiempo y forma. De cierto modo, diversas empresas han emprendido el buscar buffer que permitan manejar un inventario que les permita dar flexibilidad a sus proyecciones de venta, y aun cuando la demanda se de en crecimiento como lo es en los mercados B2C principalmente, y mantener resiliencia en la cadena.

El lead time es un punto que ha sufrido una ruptura esquemática derivado de todos los acontecimientos, y que ha involucrado retrasos en las opciones de transporte en todas las modalidades, y que dicho impacto ha tenido una repercusión significativa en termino de costos, y de igual manera en los tiempos, aunado a las dificultades que se presentan en los propios sistemas de las autoridades en termino de importación de mercancías.

La saturación de cargas por falta de transporte es uno de los puntos críticos que conlleva a la cadena de suministros a manejar esquemas de proyecciones con criterios novedosos y que implica el uso de herramientas más automatizadas que

Negocios

permitan dar un horizonte que logre un mejor control de todo el proceso de abasto. Todas estas circunstancias involucran que los procesos internos de la empresa se vean modificados, y que permitan dar flexibilidad a las proyecciones y negociaciones, que aseguren un suministro continuo y eficaz, quedando que la mezcla de la tecnología con la competencia de los autores de dichos procesos será decisiva en toda la cadena. Esta implicación debe estar sujeta a una comunicación efectiva entre el líder de la cadena CSCO y el CFO, con el propósito de mantener los flujos adecuados de dinero y su balance controlado y objetivo, y por supuesto que las disrupciones son factores para monitorear y estabilizar los costos, sus tendencias y la demanda. Facilitación de negociaciones basadas en el diseño de mecanismos. Las negociaciones son fundamentales para llegar a un consenso entre los socios de la cadena de suministro y, al mismo tiempo, cumplir con los objetivos internos de costo y calidad. Los precios de compra pueden mejorarse induciendo la competencia en la base de suministro.

La inteligencia artificial es un facilitador de negociaciones basadas en el diseño de mecanismos. Las negociaciones son fundamentales para llegar a un consenso entre los socios de la cadena de suministro y, al mismo tiempo, cumplir con los objetivos internos de costo y calidad. Los precios de compra pueden mejorarse induciendo la competencia en la base de suministro. La IA, de igual manera apoya a los negociadores a dar un entorno más complejo sobre asuntos de economía y que en conjunto con las restricciones puedan dar un mejor diseño sobre la negociación a llevar a cabo, y de igual manera llevar a procesar opciones de mejores costos. Estas variables serán sujeta a la cantidad y calidad de datos que se le integren al sistema tecnológico para generar un mayor beneficio a la organización.

La competencia y las habilidades del negociador serán un diferenciador muy importante en el suministro, en conjunto del conocimiento del mercado de abasto y su adaptación a modelos dinámicos de cambio, así como su interpretación y predicciones de los sistemas logísticos de la compra, con los cuales se mitiguen riesgos y se calculen las oportunidades en tiempo y forma.

El almacenamiento tiene funciones vitales en la cadena de suministro, ya que es el responsable del resguardo, la historia y el manejo del inventario. Sus componentes son un ingrediente esencial en el core business del negocio, y de aquí, se vuelve un factor clave de la planeación de la demanda, su comportamiento y su tendencia, así como una pieza fundamental en el movimiento del capital de trabajo, su validación en el valor de organización, y por el otro lado, su desempeño en la distribución y la satisfacción del cliente, en su común indicador de nivel de servicio.

SUPPLYCHAIN

Sus formas de operar, tiene contextos muy específicos por los tipos de industria, productos, mercados (B2B (Canales modernos y tradicional, Industrial), B2C (Fullfillment/eCommerce), Tier 1,2,3,4, JIT, JIC, etc.), líneas de surtido, huellas logísticas (pesos y medidas), sistemas de ruteo y distribución, entro otros.

Obviamente, estas condiciones adoptan medidas muy específicas, que permiten tener tecnologías aplicables que permitan tener el máximo desempeño, principalmente con el WMS (Warehouse Management System) adicionales a otras, que permitan la digitalización de información, la rapidez del manejo de datos y análisis de los mismos (Big Data, API (interfaces de programación), SDS), la robótica y la automatización para el manejo, control, flujo constante, secuencia, trazabilidad y reabastecimiento de mercancías (Pick to light, Pick to Voice, Robotic Picking,etc.). Sin embargo, en los sistemas más básicos, los controles y operaciones son dependiente de las habilidades de los participantes en la ejecución, de la secuencia lógica y de la competencia de conceptos prácticos de productividad y control.

En operaciones de B2C, donde el manejo de número de líneas a surtir es muy grande, el control se vuelve prioritario y clave, por un lado, como parte de lograr la maximización de la ejecución de surtido sin perder control del inventario, su proceso de reabasto para mantener los artículos disponibles en el Pick Face, su desempeño productivo secuencial, y su disposición oportuna en las áreas de empaque y embarque, de forma eficiente y garantizada, que elimine riesgos de errores de surtido, captura y facturación de los contenidos. Por supuesto, que las operaciones B2B deben ser igualmente eficientes y productivas.

El manejo del inventario es el motor de la eficiencia del almacén y de ahí, que se desprendan su función colateral para la proyección de abastos, la planeación de compras, la garantía de surtido, el manejo de flujos de dinero, la planeación de rutas y la satisfacción del cliente, en si el corazón de la cadena de suministros. Sus lideres, supervisores, controladores y ejecutores juegan un rol vital en la organización, tanto en el entorno interno como externo, ya que variaciones conducen al caos y el desbalance organizacional en términos de negocio.

Sin embargo, hay otras actividades que se llevan a cabo en el almacén como son las entradas y salidas de mercancías. La primera tiene una importancia relevante, ya que adicional a la rapidez, eficiencia y calidad con que se lleve esta operación, es la que de primera instancia de la descarga hasta el put away pone a disposición del inventario fresco para su venta. La descarga conlleva a diversas actividades que

Negocios

son trascendentales para la cadena de suministro ya que esta garantiza los contenidos y la calidad de los mismos, incluyendo la validación de los productos en termino de sus empaques, embalajes, temperaturas (donde aplique), fechas de caducidad, modelos, números de serie, fichas técnicas, etiquetados, códigos de barra, instructivos, segmentación de productos y familias, disposición de productos y logística interna. Es encargada de verificar que los productos no se encuentren mojados, golpeados, maltratados y obsoletos y que adicional, que cumplan con las regulaciones y normas (a través del control da calidad dispuesto por otra instancia de la organización) llevando a cabo cuarentenas o rechazos (o productos para destrucción, si el rechazo no es procedente) cuando así sean necesarios.

El proceso de ubicación (put away y allocation) es crítico ya que de esto dependerá de la disponibilidad de los productos conforma a su ABC de rotación (o venta), y de ahí que exista un lay out lógico, congruente y eficaz para su posicionamiento y la facilidad que pueda dar al reabasto de las líneas de surtido. Su configuración de almacenamiento dependerá de múltiples factores, donde esta intrínseco las propiedades de cada producto, como aquellos productos para la industria alimenticia, farmacéutica, química, automotriz, aeroespacial entre otras, que demandan condiciones particulares de almacenamiento (temperatura, iluminación, eliminación de agentes tóxicos, corrosivos e inflamables, polvo, inocuidad, procesos alérgicos, presión (almacenamiento de gases o líquidos presurizados)), así como herramientas, controles y maquinarias especiales para su movilidad y almacenamiento.

La destreza y habilidad de los operarios es una cuestión fundamental de estas actividades, y de igual manera, la tecnología para el control, dispendio y la validación de manera correcta es prioritaria, con la finalidad de evitar caducidades, obsolescencia, riesgos operativos, impurezas y contaminación.

De igual manera, la actividad de embarque requiere habilidades y competencia, para lograr que las cargas se lleven en tiempo y forma en coordinación con el área de tráfico y distribución, adicional al uso de tecnología, que conforma su participación en la maximización de espacios, optimización de rutas y aseguramiento de entregas en tiempo y forma, dando trazabilidad y rastreadibilidad a cada uno de los envíos, teniendo información en tiempo real y manejo de documentación de manera ágil y segura. La utilización maximizada de TMS y el manejo de patios de manera optimiza a través del YMS, son herramientas que permiten alcanzar una mejor planeación y productividad, y que es pieza clave en el mercado B2C, para los mercados de eCommerce (Fullfillment con almacén). El

rol de la tecnología en la Última Milla es prioridad para alcanzar el éxito diario de las operaciones y cerrar la Cadena de Suministro de manera exitosa.

Otro punto crucial, en el mercado B2C, es el manejo y movimiento racional y preciso de la logística inversa (devoluciones), las cuales, conforma a las estadísticas, los movimientos son elevado y su control requiere de estrategias muy bien consolidadas y las habilidades para lograr sus inspección y comprobación, como finalidad de control de inventarios y satisfacción al cliente.

Todos los procesos de la cadena requieren de un manejo generoso y competitivo, lo que requiere de un manejo observado y continuo, ya que cualquier fragilidad de la cadena puede ser resultante de la ruptura de algún eslabón, provocando caos y vulnerabilidad, y de ahí, que se contemple cuidadosamente los riesgos en cualquier actividad y establecer el (SCRM) Supply Chain Risk Managment, que permite visualizar las habilidades prácticas para hacer una ajuste en cualquier circunstancias, evitando incertidumbre, competencia que genere el conocimiento preciso de las debilidades y amenazas, y la tecnología que permita tener datos que permitan visualizar de forma pronta y oportuna, y a través del análisis y el diagnóstico inteligente, superar crisis y promover la eficiencia y la rentabilidad, y que sea inclusiva y accesible al manejo de sistemas de automatización, y lograr indicadores de alta calidad y mantener continuidad.